

DIO I

DIMENZIJE KRIZE PREDUZEĆA

GLAVA I:

FENOMEN KRIZE PREDUZEĆA

1. NEOPHODNOST STALNOG PRILAGOĐAVANJA PREDUZEĆA SREDINI

Privreda i društvo se stalno mijenjaju. Da li se iz toga mogu izvesti krizne opasnosti, to normalno zavisi u velikoj mjeri od ličnog stanovišta i od individualnog polazišta. Ono što se nekom može učiniti kao opasnost, za nekog drugog može biti izvanredna šansa.

Opšte stanje privredne aktivnosti fluktuiru u svim zemljama, a u našoj posebno. Ove promjene u opštim ekonomskim uslovima utiču (i pod uticajem su) snaga ponude i tražnje, kupovne moći, spremnosti za kupovinu, nivoa izdataka potrošača i intenziteta konkurentskog ponašanja. Prema tome, sadašnji ekonomski uslovi i promjene u privredi imaju značajan uticaj na uspjeh poslovne strategije preduzeća.

Fluktuacije u privredi slijede opštu zakonitost, koja se često označava kao "poslovni, privredni ili konjunktorni ciklus". Po tradicionalnom stanovištu, privredni ciklus se sastoji iz četiri faze: prosperitet, recesija, depresija i oživljavanje, mada neki eksperti ukazuju na to da depresiju ne bi trebalo uključivati u privredni ciklus. Iako su opšti uslovi privređivanja uglavnom funkcija privrednog ciklusa, njihovi efekti mogu biti komplikovani drugim faktorima, kao što su inflacija i oskudica resursa.

Logično je pretpostaviti da će mali broj preduzeća zapasti u krizu u fazi prosperiteta. Daleko veći broj njih doći će u tu situaciju u silaznoj fazi privrednog ciklusa. Ova silazna faza ciklusa (stagnacija) odražava fazu privredne nestabilnosti. Postavlja se pitanje kako preduzeće može da preživi u fazi nestabilnosti, koja može da traje nekoliko godina, pa i decenija.

Pošto se u slučaju procesa sanacije u suštini radi o sagledavanju nužnosti prilagođavanja preduzeća sredini u kojoj obavlja svoju djelatnost, moglo bi biti od koristi saznanje o tome kako se taj proces prilagođavanja sredini obavlja u živoj prirodi. Traganje za analogijom u živoj prirodi dopušta da se odvojimo od danas preovlađujućih mehanicističkih misaonih modela i da naše socijalne sisteme shvatimo široko kao organizam.

Preživljavanje organizama u njihovom okruženju uvijek ima neke veze sa kvantitativnim i kvalitativnim rastom, pri čemu sam rast (= dobit) ne može da garantuje preživljavanje, jer se smrt nekog organizma ne može ničim izbjeći.

Pri posmatranju mogućih tokova *razvoja preduzeća* sa aspekta teorije sistema, mogu se razlikovati razvoji koji su konvergentni i razvoji koji su divergentni sa sredinom. Dalje, varijabilni razvoj preduzeća može se ostvariti ekspanzivno ili kontraktivno; uz to, razvoj može teći kontinuirano i diskontinuirano.¹

¹ R. Senić, Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1993, str. 47-49,

Krizni menadžment

Rast je i šansa i rizik za razvoj preduzeća. *Rast preduzeća* znači pozitivan razvoj preduzeća. Rast se može odnositi na sve oblasti preduzeća - tržište, zaposlene, finansije, kadrove, organizaciju. Ponesena rastom, mnoga preduzeća dopijevaju u zonu rizika, a da toga često ni sama nisu svjesna.

Umjesno je praviti razliku između *kvantitativnog rasta* (proizvodnja iste vrste proizvoda u većim količinama) i *kvalitativnog rasta* (proizvodnja različitih vrsta proizvoda u istim ili većim količinama). Često se veći značaj pripisuje kvantitativnom rastu, previdajući pri tom da je upravo kvalitativni rast odlučujući za razvoj preduzeća i pretpostavka za sam kvantitativni rast. Kvantitativni rast slijedi kvalitativni rast u dinamici razvoja preduzeća.

U rastu preduzeća javlja se mnoštvo internih i eksternih *pragova* (*prepreka, kočnica*). One nastaju iz sledećih razloga:

1) Zbog neravnoteže unutar preduzeća, konkretno: između pojedinih funkcija preduzeća, na primer, između marketinga/prodaje i proizvodnje, između potreba za investicijama i potreba za kapitalom, odnosno mogućnostima finansiranja, ali i između zahtjeva tržišta, proizvoda i stanja naučnog i stručnog znanja zaposlenih.

2) Zbog disharmonije između preduzeća i njegovog tržišta prodaje; tačnije: između veličine tržišta i veličine preduzeća, rasta tržišta i brzine rasta preduzeća, kvalitativnih zahtjeva tržišta i mogućnosti preduzeća. Slično važi i za odnose preduzeća i tržišta kapitala, tržišta rada, tržišta nabavke.²

Te prepreke, kočnice ili pragovi rasta postaju suviše kritične faze u razvoju preduzeća:

1) kada su pogođene konkretne veličine uspjeha, kao što su ulaz porudžbina, prodaja, dobit i likvidnost. Step en ugroženosti se povećava posebno onda, kada preostaje još samo malo vremena da se prepreka (prag) savlada;

2) kada su tangirani tzv. potencijali uspjeha, kao što su pregovaračka pozicija u odnosu na kupce i dobavljače, pristup tržištu, imidž, kvalifikacija rukovodstva, mogućnosti nabavke kapitala.

Pragovi rasta mogu u okviru razvoja preduzeća da dovedu do različitih perspektiva:

1) do *vođe uspjeha* za novi rast preduzeća. Ovo je utoliko prije ostvarljivo, što su prepreke rastu prije spoznate, pravilno ocijenjene i ciljano kao i konsekv entno savladane sa odgovarajućim mjerama;

2) do *barijere* na putu novog rasta preduzeća. To je slučaj posebno onda, kada je prag rasta suviše kasno spoznat ili pogrešno procenjen. Iz takvih razloga onda uslijedi većinom neodlučno, zakašnjelo ili sa pola srca sprovođenje mjera.³

i K.Bleicher, Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart - New York, 1979, str. 67-69.

²N. Wieselhuber, Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Rationalisierungs - Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), 3. Auflage, Eschborn, 1989, str. 16-17.

³N. Wieselhuber, Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Rationalisierungs - Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), 3. Auflage, Eschborn, 1989, str. 16-17.

Krizni menadžment

Rast preduzeća se ne odvija ravnomjerno i kontinuirano. Štaviše, tokovi rasta se karakterišu usponima, zastoјima i padovima. Takvi tokovi rasta stvaraju preduzeću određene probleme, koje treba blagovremeno uočiti, pratiti i formulisati prijedloge za njihovo rješenje.

Prepreke rastu su normalni stadiјumi u razvoju preduzeća. One mogu imati za rezultat kvalitativni skok u razvoju preduzeća, stagnaciju ili pad aktivnosti preduzeća, kao što pokazuje slika 1-1.

Iz dosadašnjeg izlaganja mogu se izvući sljedećih deset obilježja rasta preduzeća i pragova rasta:⁴

- 1) Rast preduzeća se ne odvija ravnomjerno i kontinuirano.
- 2) Postoji mnoštvo internih i eksternih prepreka (kočnica) rastu preduzeća.
- 3) Pragovi rasta su normalni stadiјi u razvoju preduzeća.
- 4) Pragovi rasta su relativni: radi se o poređenju na tržištu, u grani, sa konkurencijom (ili sasvim uopšteno izraženo: o orijentaciji na mjerila van preduzeća).
- 5) Svaka veličina preduzeća ima svoje specifične probleme - promijenjene veličine preduzeća mogu da dovedu do krize.
- 6) Kvantitativni rast je praćen kvalitativnim skokovima.
- 7) Prepreke rastu su prvi vjesnici moguće krize preduzeća.
- 8) Za njihovo savladavanje potrebne su nove strategije koje su adekvatno prilagođene situaciji.
- 9) Prepreke rastu preduzeća mogu se uspješno savladati, ako se blagovremeno i pravilno uoče očekivane disharmonije unutar i van preduzeća, čime će biti spriječene štete koje mogu ozbiljno da ugroze egzistenciju preduzeća. Otuda se danas pridaje veliki značaj sistemima za rano upozoravanje na opasnosti po poslovanje preduzeća.
- 10) Svaku "stani" prepreku rastu slijedi nova prepreka - bilo kada i bilo gdje; samo je pitanje vremena kada se sljedeća prepreka na putu razvoja preduzeća mora savladati.

U toku *životnog ciklusa preduzeća* mogu se javiti neke od tipičnih prepreka rastu. Oblasti problema koji se tada javljaju su različite vrste slabih mjesta: ako se pode od nastanka novoosnovanog preduzeća, onda proizvodnja i prodaja individualnih proizvoda, najprije, zahtjevaju organizacione mjere u oblasti prodaje i upravljanja. Ako mladi preduzetnik sa uspehom obavlja marketing aktivnosti, prodaja će rasti i ubrzo naići na prvu prepreku za dalji rast. Ona se nalazi u oblasti *organizacije i kadrova*.

⁴ N. Wieselhuber, Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Rationalisierungs - Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), 3. Auflage, Eschborn, 1989. str. 18.